

## 援助供与機関における RBM 導入の現状に関する一考察

—USAID、CIDA、AusAID を事例として—

### A Consideration of the Current Status of RBM at Donor Agencies

— From Cases of USAID, CIDA and AusAID —

森田 智\*  
Satoshi MORITA

相良 泰行\*\*  
Yasuyuki SAGARA

#### 要 約

1990年代以降、多くの援助供与機関において結果重視マネジメント（RBM）の導入が進められ、機関により異なる特徴が見られる。本稿では、二国間援助機関におけるRBM導入の先行事例として米国国際開発庁（USAID）、カナダ国際開発庁（CIDA）、オーストラリア国際開発庁（AusAID）を取り上げ、業績測定導入の背景、組織における業績測定実施、結果報告のあり方を比較分析することにより3機関におけるRBMの特徴と課題を明らかにし、さらにそれらの結果を横断的に概観してドナー機関における業績測定の規定要因を示したうえで、業績測定の意義と役割について考察を試みた。

3機関におけるRBM導入の現状に関しては、①各国の基本援助政策の下で組織の戦略計画の策定および定期的な見直しが行われており、戦略目標や重点分野の設定において国連ミレニアム開発目標（MDGs）との相似性や関連性が高い、②国別ミッションを含むフィールドへの権限委譲が進んでおり、業績測定はフィールドレベルで各責任者が主体となり実施する、③組織における評価の機能や方針、アプローチを見直す動きが見られる、等の共通点が明らかとなった。また、組織レベルでの業績報告に関しては機関ごとに異なる特徴を有し、USAIDは国別プログラムのアウトカム重視、AusAIDは個別プロジェクトのアウトプット重視、CIDAはその中間型であることが判明した。

次にこれらの結果を横断的に概観し、ドナー機関における業績測定のあり方を規定する要因として、①政府レベルでの会計制度と予算編成システム、②援助理念や組織の戦略、③フィールドでの援助アプローチと実施体制、の3つがあることを明らかにした。さらにこれらの各要因と、組織の業績情報を提示すべき対象として、①（財務運営・管理にかかわる）政策決定者、②（納税者としての）国民、③国際社会、④援助対象国、の4対象との関連の下で、組織の業績測定のあり方が決定するメカニズムの概念モデルを提示し、業績測定の意義と役割について考察を行った。そして最後に、アウトプット重視型とアウトカム重視型の2つの体制の特性をそれぞれ簡潔にまとめて示した。

\* 元 JICA 準客員研究員。東京大学大学院農学生命科学研究科博士課程  
Former JICA Associate Guest Researcher/ Ph. D. Candidate, Graduate School of Agricultural and Life Sciences, The University of Tokyo

\*\* 元 JICA 専門家。東京大学大学院農学生命科学研究科教授  
Former JICA Expert/ Professor, Graduate School of Agricultural and Life Sciences, The University of Tokyo

## ABSTRACT

Since the 1990s, results-based management (RBM) has been introduced at several donor agencies, although the modalities have varied. Using some pioneering examples of bilateral aid agencies, namely USAID, CIDA and AusAID, this paper identifies characteristics and issues of RBM in the three agencies by analyzing and comparing the background of the introduction of performance measurement, and its implementation and result reporting in each agency. Also, this paper identifies factors that determine the way performance is measured at donor agencies by taking a synthetic view of analysis results, and discusses the significance and role of performance measurement.

With regard to the current status of RBM in the three agencies, the following common characteristics were revealed: 1) organizational strategic plans, which are undergoing periodic revision under the basic aid policy of each target country, tend to show similarities and correspondence with the Millennium Development Goals (MDGs) in strategic goals and priority areas; 2) with ongoing transfer of discretion to the field, including country missions, performance is measured by each manager at the field level; and 3) there is a move to review the policy, function and approach of evaluation in the agencies. On the other hand, performance reporting of each agency demonstrates different characteristics: USAID emphasizes the outcomes of country programs, AusAID focuses on the outputs of individual projects, and CIDA is positioned somewhere in the middle.

From the synthetic overview of the results, the following three factors were observed that determine the status of performance measurement in donor agencies: 1) the accounting and budgeting system at the government level; 2) aid principles and organizational strategies; and 3) the aid approach and implementation structure in the field. Furthermore, the study presents a conceptual model of a mechanism that determines the way performance is measured, in relation to each of these three factors and the four parties to which donor agencies are required to inform regarding their performances: 1) policy makers (concerning financial management and control); 2) the public (as taxpayers); 3) the international community; and 4) aid recipient countries. Finally, the properties of two systems, namely an output-oriented approach and an outcome-oriented approach, are briefly summarized.

## はじめに

近年、多くのドナー機関において結果重視マネジメント (RBM) の導入が進められている。援助評価作業部会 (WP-EV)<sup>注1)</sup> は、RBMを「業績とアウトプット、アウトカム、かつインパクトの達成に焦点を当てたマネジメントの戦略」と定義している<sup>注2)</sup> (WP-EV [2002])。つまりRBM体制の下では、援助実施の際の施策や事業における生産物・資本財・サービス等としてのアウトプット、および援助対象国や地域社会における対象グループ・社会の中長期的変化としてのアウトカムの諸概念に注目し、指標と数値を用いた目標値の設定および結果の測定により、業績としての目標達成度の評定が行われる<sup>注3)</sup>。

ドナー機関でのRBM導入に関する先行研究としては、Biennendijk [2001] が早くから取り組みを開始した7機関を対象に、各機関における戦略やアプローチについてまとめており、それぞれ異なる特徴が明らかにされている<sup>注4)</sup>。しかしながら、同様のテーマを扱った調査報告等は現時点でほとんどなく、ドナー機関でのRBM導入の現状についてはさらなる知見の蓄積が求められる。

現在も多くのドナー機関で、時間の経過とともに進展が見られる現状をふまえ、本稿の目的は、先行事例として特徴の異なる3ドナー機関を対象に選定し、RBM導入の現状を横断的に概観してその特徴と課題を明らかにし、業績測定の意義と役割について考察を試みることにある。なお、本稿では関連英語句に関する略語を多用するため、その原句を便宜上あらかじめ表-1に、関連する組

表-1 略語一覧

略語	原句
DAC	Development Assistance Committee
DFID	Department for International Development
LF	Logical Framework
MDGs	Millenium Development Goals
NPM	New Public Management
OECD	Organization for Economic Cooperation and Development
PDM	Project Design Matrix
PRSP	Poverty Reduction Strategic Paper
RBM	Results-based Management
WP-EV	Development Assistance Committee Working Party on Aid -Evaluation
<b>USAID</b>	<b>United States Agency for International Development</b>
GPRA	the 1993 Government Performance and Results Act
IR	Intermediate Results
OU	Operating Unit
RF	Results Framework
SF	Strategic Framework
SG	Strategic Goal
SO	Strategic Objective
SOT	SO team
U.S.GAO	United States General Accounting Office
<b>CIDA</b>	<b>Canadian International Development Agency</b>
APPR	Annual Project Progress Report
BPCR	Bilateral Project Closing Report
CDPF	Country Development Programming Framework
EMS	Expenditure Management System
KARs	Key Agency Results
PMF	Performance Measurement Framework
RAF	Results Assessment Framework
RMAF	Results-based Management and Accountability Framework
SRF	Strategic Results Framework
TBS	Treasury Board of Canada Secretariat
<b>AusAID</b>	<b>Australian Agency for International Development</b>
AMB	Activity Monitoring Brief
AMS	Activity Management System
CE	Cluster Evaluation
EPER	Ex-post Evaluation Report
FMIP	Financial Management Improvement Programme
KRAs	Key Results Areas
PIF	Performance Information Framework
PMB	Programme Management and Budgeting
PRS	Project Rating System

(出典) 筆者作成。

織ごとにまとめて表示する。

## I ドナー機関における RBM 導入の背景

二国間援助機関におけるRBM導入の動きは、各国での新公共経営(NPM)<sup>115)</sup>の考え方に基づいた公的部門改革を背景としている。その潮流は1980年代、経済危機がより深刻であった英国、豪州等の国々に先導される形で始まり、90年代には日本

を含め多くのDAC加盟国に波及し、その動きが加速した(大住 [2002])。

これらの国々では公的部門改革の進展と同時に、行政機関の1つであるドナー機関も例外なくその見直しの対象とされた。特にドナー機関に対しては、国内の財政状況の悪化や景気の後退など、改革の契機となった直接的理由に加え、いわゆる「援助疲れ」に起因する外的圧力があつたことから、援助がもたらした結果を国内外の利害関係者に対し提示することの明確な動機づけとなり、

表-2 USAIDの戦略目標 (Strategic Plan) と指標の概要 (一部抜粋)

使命 (Mission) : 持続する経済および社会面での進歩の達成
戦略目標 (Strategic Goal) I : 広範囲にわたる経済成長と農業開発の奨励 ・ コンテキスト指標 (Context Indicator) : 1人当たり経済成長率; 経済自由度のスコア 組織レベルの目標 (Objective) I : 重要な民間市場の拡大と強化 ・ 業績指標 (Performance Indicator) : 民間市場関連の (個別の) 戦略目標 (SO) のうち目標値を達成したものの割合 組織レベルの目標2 : 農業開発の促進と食料安全保障の奨励 ・ 業績指標 : 農業関連の (個別の) 戦略目標のうち目標値を達成したものの割合 ・ コンテキスト指標 : 1人当たり農業生産高 組織レベルの目標3 : 農村および都市部の貧困層の経済機会へのアクセスの増大と平等化 ・ 業績指標 : 経済機会増大に関連する (個別の) 戦略目標のうち目標値を達成したものの割合 ・ 業績指標 : マイクロファイナンスの結果 (金額, ローン件数, 女性へのローンの割合, 返済率)
戦略目標II : 教育と訓練を通じた人的能力の向上
戦略目標III : 長期間の持続可能性を目指した世界環境の保全
戦略目標IV : 世界人口の安定化と人の健康の保護
戦略目標V : 民主主義と良い統治の強化
戦略目標VI : 人命の救命, 天災および人災による被害の減少, 政治かつあるいは経済面での発展への必要条件の再確立

(出典) USAID [2003b] をもとに筆者作成。

RBM 導入が促進された<sup>16)</sup> (Binnendijk [2001])。

## II ドナー機関における援助政策と RBM の現状

本稿では、早くからRBM導入の取り組みを開始したドナー機関の中でも異なる特徴が見られる米国国際開発庁 (USAID)、カナダ国際開発庁 (CIDA)、オーストラリア国際開発庁 (AusAID) の3機関を先行事例として扱う。以下、各機関の現状を個別に概観する。

### 1. USAID

#### (1) 援助政策と戦略計画

USAIDでは1990年代中頃より、戦略目標を強調した結果、達成と業績モニタリング重視のマネジメント体制に方向転換し、RBM導入に取り組んできた<sup>17)</sup>。USAIDが依拠する基本援助政策となるのは国家安全保障戦略により規定される外交戦略であり、その枠内でUSAIDは3年ごとに組織の戦略計画を策定していたが、2004年には国務省とUSAIDが初めて合同で2004～09年度の戦略計画を策定した<sup>18)</sup>。「政府の業績と結果に関する法律 (GPRA)」制定後、USAIDで毎年作成している業績報告書の内容は、戦略計画および年次業績計画に沿ったものとなっている。

表-2は、2003年度版の「業績とアカウントビリティ報告書」の枠組みを構成する戦略フレームワーク (SF) の概要の抜粋である。このSFでは、2000年策定の組織の戦略計画における使命の下の6つの戦略上位目標 (SG) においてそれぞれ指標が設定されている。たとえばSG Iでは、その下に3つの組織レベルでの目標が定められ、各目標について指標が設定されている<sup>19)</sup>。

#### (2) 国別ミッションでの業績測定

USAIDでは国別ミッションを中心とする運営ユニット (OU) または戦略目標チーム (SOT) への権限委譲が進んでいる<sup>20)</sup>。国別ミッションでは5年ごとに戦略計画が策定され、その際には結果フレームワーク (RF) と呼ばれる階層図<sup>21)</sup>を用い、使命の下で複数の戦略目標 (SO) と、さらに各SOの下で複数の中間結果 (IR) が設定される。SOとIRはともにアウトカムレベルでの目標であり、各目標ごとに指標と目標値の設定と、目標達成に向けて活動が実施され、ここでは高次のアウトカムレベルでの結果達成が重視される。

業績指標は、OUやSOTが分野等にかかわらず基本的に自ら設定することになっており<sup>22)</sup>、主にアウトカムの達成状況を測定するためのマイルストーン指標やコンテキスト指標等が用いられる<sup>23)</sup> (USAID [2003a])。

表一3 CIDAの戦略計画 (Strategic Plan)

使命 (Mandate)	貧困を削減し、より安全で公平かつ繁栄した世界の実現へと貢献するため、途上国において持続可能な開発を支援すること
MDGs	(省略)
組織の重点結果 (KARs)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 経済的福利</li> <li>・ 社会開発</li> <li>・ 環境の持続可能性</li> <li>・ 統治</li> </ul>
戦略 (Strategies)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 適切なプログラム化の方向性</li> <li>・ 適切なセクターおよびテーマへの焦点</li> <li>・ 適切な地域への焦点</li> <li>・ カナダ国民の関与</li> </ul>
アプローチ (Approaches)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 人的資源</li> <li>・ ナレッジ・マネジメントと情報マネジメント/IT</li> <li>・ 戦略計画と資源配分</li> <li>・ プロセスの合理化</li> </ul>

(出典) CIDA [2004] をもとに筆者作成。

### (3) 業績モニタリングおよび評価の実施方針と役割

USAIDでは、1994年にRFが組織レベルで導入されてから、モニタリングや評価のあり方が大きく変化した。RFでは個別の活動の投入や実施プロセスに注目しないため、階層図の中にプロジェクトが列挙されず、アウトプットレベルでの指標と目標値も設定されない。また95年には、プロジェクト評価が必須でなくなり、現在ドナー機関において広範に用いられているログ・フレーム (LF) が徐々に使用されなくなるとともに、本部に提出されるプロジェクト評価報告書の数が減るなど、プロジェクトレベルでの評価や業績測定が行われなくなっていった (Clapp-Wincek 他 [2001])。

USAIDは業績モニタリングを「ある定期的期間ごとに、結果に関するデータ収集、分析、報告を義務づける継続的かつ日課的な行為」、さらに評価を「USAIDが資金供与した開発援助プログラムあるいは活動の業績に関する特定のマネジメント上の疑問に対して計画および実施される体系的な分析の行為」(USAID [2003b]) と定義し、アカウントビリティの担保に関連付けてマネジメントにおける業績測定の役割を重視するとともに、評価に関してはあくまで補足的なツールとしてとらえるようになっていることが指摘される。

## 2. CIDA

### (1) 援助政策と戦略計画

CIDAでは1990年代前半以降、RBM導入の取り

組みが非常に活発である<sup>注14)</sup>。CIDAが依拠する基本援助政策となるのは、95年に公表された政策文書でカナダの援助政策を体系的に示している「世界の中のカナダ」である。また、CIDAでは独自の政策文書を公表しており、2004年には中期政策として位置付けられる「持続的開発戦略 2004-2006」を発表している。

表一3は、同文書中で表明されているCIDAの戦略計画である。まず最上位に使命が設定され、その下に国連ミレニアム開発目標(MDGs)と、さらに組織が目指す4つの重点結果(KARs)が設定されている。KARsはMDGsに合わせて2001年に新しく設定されており<sup>注15)</sup>、KARsの下層には結果を達成するための戦略とアプローチがそれぞれ設定されている<sup>注16)</sup> (CIDA [2004])。

### (2) 国別プログラムと業績測定

2000年の政府レベルでの「RBMとアカウントビリティの枠組み (RMAF)」<sup>注17)</sup>の導入に伴い、CIDAではRBM確立に向け新たな動きが見られる。03年には国別開発プログラミングフレームワーク(CDPF)における適用を目的に、プログラムレベルでの業績測定フレームワーク(PMF)が導入された。CDPFはCIDAと援助対象国との間で作成される文書で、当該国の開発計画や国際的な目標値に関連付けて、開発目標の優先順位等を記したものである。PMFは戦略結果フレームワーク(SRF)と結果評定フレームワーク(RAF)の2つからなり、前者においてはインパクトからアウト

表一4 AusAIDの戦略計画 (Outcome and Output Structure)

使命 (AusAID's Outcome)		
開発途上国が貧困を削減し、持続可能な開発を達成するための援助を行うことにより、オーストラリアの国益が進展すること		
アウトプット (Output) I	アウトプット (Output) II	運営項目 (Administered Items) / 重点結果分野 (KRAs)
政策	プログラムマネジメント	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 効果的な統治の促進</li> <li>- 教育へのアクセスと質の向上</li> <li>- 健康の向上</li> <li>- 農業・農村開発の向上</li> <li>- 重要なインフラの提供</li> <li>- 人道・緊急援助の実施</li> <li>- 環境の持続可能性の最大限の強化</li> <li>- ジェンダーの平等の促進</li> </ul>

(出典) AusAID [2003] をもとに筆者作成。

カムレベルまでの因果関係と、当該国の開発計画や貧困削減計画 (PRSP)、CIDAが定めるKARs等の各目標、さらにMDGsとの関連が明示される。一方、後者においては、国別プログラムの中で当初期待されていた中長期のアウトカムレベルでの結果と、実際の達成結果との比較が指標と数値を用いて表され、個別プログラムのアウトカムとアウトプット情報も併せて記入される(以上、CIDA [2003b])。

(3) 業績モニタリングおよび評価の実施方針と役割

CIDAでは業績測定を「プログラムまたはプロジェクト提供先の相手国が実施する、その業績に関する継続的な自己評定のプロセス」と定義し、業績モニタリングの結果をプロジェクト進捗年次報告書 (APPR) により毎年報告している。APPRでは予算が10万カナダドル以上の各プロジェクトに関して、フィールドの担当者が関係パートナーとの協力の下、PMFやLFに基づいて自己評定を実施し、当初期待されていた結果と達成結果との比較が行われる(以上、CIDA [1999])。

またCIDAでは、RBMの中心的役割を果たすのは業績測定であり、これまでの伝統的な評価<sup>注18)</sup>とは全く異なるものという認識の下で、上述した新たな制度を導入している(CIDA [1997])。それに伴い、評価の焦点をプロジェクトからプログラムレベルに移し、毎年複数の対象国とパートナー機関を取り上げ、CIDAが国や組織レベルで達成

しつつある結果を評価したり、当該国の状況変化におけるCIDAの貢献度を評価することに重点を置くなど、アプローチに変化が見られる<sup>注19)</sup>。一方で、現在も二国間プロジェクト終了報告書 (BPCR)の作成を義務付けている<sup>注20)</sup>(以上、CIDA [1999])。

3. AusAID

(1) 援助政策と戦略計画

豪政府は1997年に政策表明として「より良い未来のためのより良い援助」を公表し、AusAIDの現在の援助の方向性を提示した(AusAID [2001a])。AusAIDでは、この中で述べられた政策目標の実現に関する政策文書として定期的に「組織計画」を公表し、またその内容に基づき、年次報告書の中で「アウトカムとアウトプットの構造」として組織の戦略計画を簡潔に提示している。表一4が示すように、組織の使命として単一のアウトカムが設定され、それを達成するための2つの大枠としてのアウトプット、さらに援助プログラムの内容を示す8つの運営項目または重点結果分野 (KRAs) が設定されている<sup>注21)</sup>。

(2) フィールドでの業績モニタリングと組織レベルでの業績報告

AusAIDでは、連邦政府におけるアウトプット重視の業績測定制度に沿った形で<sup>注22)</sup>、プロジェクトレベルにおける業績重視の立場から業績モニ

タリング制度を整備・構築している。またフィールドへの権限委譲が進んでおり、フィールドでは活動モニタリング要約書 (AMB) <sup>注23)</sup> が作成される。その中の各項目に関する業績情報をもとに、プロジェクトの業績を分析し判断するための方法として評点制度 (PRS) が導入されている <sup>注24)</sup>。

なお、2003年版の年次報告書における組織レベルでの業績報告に関しては、業績情報フレームワーク (PIF) のもとで業績情報が整理されているが <sup>注25)</sup>、ここではAMBを用いて収集された全プロジェクトの業績情報に関して、KRAごとにアウトプットおよび活動の質に関する情報について指標が設定され集計がとられている <sup>注26)</sup> (以上、AusAID [2003])。そのため、KRAごとに業績の比較が可能となる。

### (3) 評価の実施方針と役割

AusAIDでは評価を「あるプロジェクトや活動がその目標をどれだけよく達成したかに関する評定」と定義している <sup>注27)</sup> (AusAID [2004a])。通常、プロジェクト終了後には評価者やタスクマネージャーが現地の関係者とともに事後評価を実施し、事後評価報告書 (EPER) を作成する。特に近年、AusAIDではクラスター評価 (CE) に重点を置いている <sup>注28)</sup>。

また組織内のプログラム評価部門では、援助プログラムのデザインや実施における質に関するフィードバックや、援助事業の結果におけるアウトカムを向上させることを目的として関係者への情報提供等も行ったり、最近ではプログラムレベルでの援助の質や有効性、インパクトをより重点的に見る方針とするなどしている (AusAID [2002])。これらの動きは援助事業の結果におけるアウトカム重視の姿勢に基づいており、業績測定等においてアウトプットを重視する組織のマネジメントを補完していく役割を担っていると考えられる。

## III ドナー機関における RBM 導入に関する考察

本章では、すでに概観した3ドナー機関におけ

るRBM導入の現状を横断的に分析したうえで、業績測定の意義と役割について考察を行う。

### 1. 3機関における RBM 導入の特徴

これら3機関が所在する国々ではすでに、政府レベルで業績測定に関する一定の経験の蓄積がある。RBMの制度化の根拠に関してであるが、米国の場合は法律に、カナダや豪州は予算編成・会計制度に関連する政府レベルでの決定に基づいていることが指摘される <sup>注29)</sup>。

これら3機関の現状に関しては複数の共通点が見られる。第1に、各国の基本援助政策の下で戦略計画の策定と定期的な見直しが行われている点である。一般に、国際機関を含むドナー機関の多くでは、組織の戦略計画において、後にMDGsに引き継がれるDACの1996年公表の「21世紀の形成に向けて」で明文化されている開発目標に沿って目標設定しており、高い相似性が見られる。USAIDやAusAIDは、CIDAほど直接的にはMDGsとの関連性について述べてはいないが、戦略目標や重点分野の設定においてその類似性は高い <sup>注30)</sup>。

第2に、国別ミッションを含むフィールドへの権限委譲が一般に進んでおり、業績測定はフィールドレベルでプログラムやプロジェクト等の各責任者が主体となって実施される点である。表-5は、3機関における組織レベルでの業績報告の特徴について論点をまとめたものである。USAIDでは、対象国ごとに策定された援助戦略や計画に沿って、主にアウトカムレベルで自ら設定した指標をもとに業績測定を実施し、結果が本部へ報告される。CIDAでは、近年までプロジェクトベースでの業績報告が重視されていたが、現在では国別プログラムを重視した方向にシフトしつつある。ただしUSAIDとは異なり、国別プログラムと個別プロジェクトのアウトカムの関連性に対してもより関心が払われている。一方、AusAIDではプロジェクトベースでのアウトプット情報、および評点制度を用いた個別案件の業績の質に関する情報が収集される。これは、アカウントビリティ担保の問題にも大きく関連して <sup>注31)</sup>、フィールド

表-5 3ドナー機関における業績報告の特徴

ドナー機関		AusAID	CIDA	USAID
フィールドからの業績報告の単位		個別プロジェクト		国別プログラム
業績測定の主な焦点		(プロジェクトの)アウトプット	(プロジェクト/プログラムの)アウトカム	(プログラムの)アウトカム
アカウントビリティの主な視点		業務/活動の実績	プロジェクト/プログラムの有効性	プログラムの有効性
業績測定	枠組み・ツール	PIF・AMB	CDPF・PMF	SF・RF
	方法	業績指標と評点システム	業績指標	業績指標 (評点スケール、インデックス等)
	項目	・支出額 ・プロジェクト数 ・満足度(評点)	アウトカム目標(自由に設定)	アウトカム目標 (自由に設定)
	結果の判断基準	基準値の達成度	(基準は不明)	数値目標の達成度
主なデータ入手先		プロジェクトサイト・フィールドオフィス ↔ 政府・国際機関等の統計値		
備考		国別プログラムごとのアウトカムに関心を払っていない	PMFの導入がごく最近であるため、組織レベルでの業績報告のあり方に関しては現時点において不明	個別プロジェクトや活動のアウトプットに関心を払っていない

(出典) 筆者作成。

で業績測定が行われる際、USAIDとCIDAでは、対象国における援助事業の効果発現に対する組織としての貢献を見ることに関心を払う一方<sup>32)</sup>、AusAIDでは政府における会計制度に基づき、主にアウトプット情報の収集が求められるためである<sup>33)</sup>。つまり、USAIDは国別プログラムのアウトカム重視、AusAIDは個別プロジェクトのアウトプット重視、CIDAはその「中間型」と考えられる。

第3に、業績測定の導入に伴い評価の方針や役割を見直している点である<sup>34)</sup>。上述したとおり、USAIDとCIDAでは、RBMの中心的役割を果たすのは業績測定であり、これまでの伝統的な評価と全く異なるものと明確に認識されるに至っている。特にUSAIDではマネジメント向上のための補足的ツールとして評価が位置付けられ、またプロジェクト評価が必須でなくなるなど、評価の役割に大きな変化が見られる。さらに他の2機関では、これまでどおり終了時のプロジェクト評価が必須であるのに加え、アウトカム重視の視点から、援

助対象国におけるプログラムレベルでの援助効果やインパクトの発現、および組織の貢献度を別の枠組みにおいて評価することに重点を置くなど、評価の実施方針やアプローチに変化が見られる。

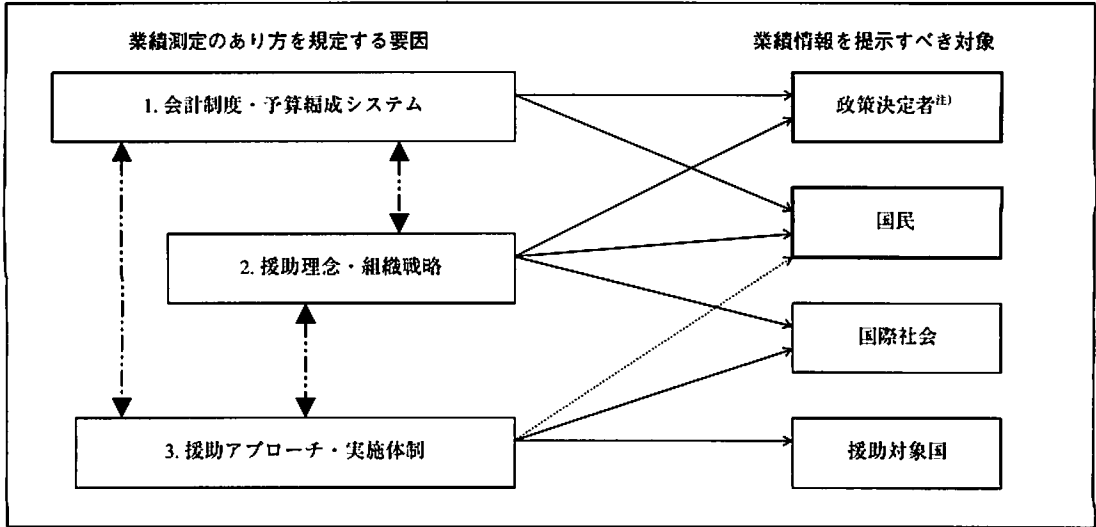
## 2. 業績測定のあり方の規定要因

次に、3機関でのRBM導入の特徴に関して多くの相違点が見られる理由について考察する。RBMの中心的役割を果たすのは業績測定であることから、組織レベルにおける業績測定のあり方を規定する要因を明らかにすることが重要となる。

まず第1の要因として、政府レベルでの会計制度と予算編成のあり方が挙げられる。これらは業績測定・報告の仕組みを構築する際の前提となる。AusAIDでは業績測定の主眼がアウトプット重視となっているが、これは政府の現行の予算編成制度がそのまま反映されているためである。またCIDAに関して、組織の業績報告がKARsに沿った形で行われるのは、RMAFにより規定された施策ごとに予算が配分される仕組みに対応したもの



図一 業績測定の規定要因と業績情報の提示先との関連性に関する概念図



注) 議会や財務運営・管理の主管省、援助供与機関の主管省（存在する場合）等を一般に含む。  
 (出典) 筆者作成。

である (CIDA [2004])。

第2の要因として、組織が依拠する援助理念や組織の戦略が挙げられる。ドナー国では、援助基本政策やドナー機関の戦略計画において国益理念を打ち出している場合がほとんどであり、本稿で扱った国々も例外でない。近年では、MDGsに対応して貧困削減を最重要視する国際的合意が形成されつつあり、CIDAとAusAIDでは組織の使命の中で貧困削減に言及している。こうした援助理念や戦略が、組織として目標達成にどう貢献したか、すなわちどれだけの業績を達成したかを明確かつ具体的に提示するための枠組みとなる。

第3の要因として、フィールドでの援助アプローチと実施体制が挙げられる。前者に関してはプロジェクトやプログラムの援助形態について、また後者に関しては近年多くのドナーが行っているように、事業実施のNPO等への外部委託のことを指す。特に前者に関しては第1の要因にも大きく関連するが、援助形態や実施体制の違いが、実際にフィールドで業績測定を実施する際の焦点の違い（アウトカムとアウトプットのどちらを重視するか）を決定づける。AusAIDでは従来のプロジェクト型援助、CIDAは従来のプロジェクト型を残したプログラムアプローチへの移行中、

USAIDはプロジェクト実施をNGOに委託するプログラム型援助を主なアプローチとしており、各機関の業績測定のあり方にも反映されている。

### 3. 業績測定の意義と役割

業績測定は組織のアカウントビリティ担保において中心的役割を果たすことは言うまでもないが、ドナー機関の場合、国内では議会や財務運営・管理の主管省等<sup>注35)</sup>、また納税者である国民に加え、他のドナー機関や途上国等により構成される国際社会、さらに直接の裨益者としての援助対象国に対しても、組織としての業績を明確に提示する必要がある。

図一は、ドナー機関において上述した業績測定のあり方を規定する各要因と、業績情報を提示すべき対象との関連を示す概念図である。左側の3つの要因間の縦矢印はおのこの相互関連性を示し、また右側の4つの対象のうち太線で囲ってある上の2つはアカウントビリティ担保の対象であることを示している。また、各要因から右へ向かう実線矢印は、各要因の下で業績測定のあり方が規定される際に想定される業績情報の提示先を示している。たとえば要因1に関して、政府レベルでの会計および予算編成制度がドナー機関での

業績測定・報告の仕組みを構築する際の前提となることはすでに述べたが、ここでは主に財務運営・管理にかかわる政策決定者および国民へのアカウントビリティ担保のための情報収集を想定して、業績測定の仕組みが構築される。さらに、要因3から国民に向かう点線矢印は、フィールドでの援助形態や実施体制が業績測定実施の焦点を規定する際、ドナー国国民への業績情報の提示が想定されており、これを補うためには、アウトカムやアウトプットに焦点を当てた業績測定結果をわかりやすく解釈・説明するための別のメカニズムが必要であることを示している。これは、国民主体の観点から、援助対象国における援助実施の効果をドナー国国民に対して適切に説明する必要があるという認識に基づくものである。

図-1が示しているのは、ドナー機関および周囲を取り巻く環境において存在する規定要因や、業績情報を提示すべき対象として誰を重視するかによって、業績測定のあり方が自ずと決まってくることである。また図-1からは、組織の裁量を明確に認識することにより、業績測定制度の改善を図ることも可能と考えられる。たとえばNPMにおける顧客主義の観点からは、国民とサービス受益者としての援助対象国への情報提示がよりいっそう求められるが、上述した3つの要因において組織レベルでの意思決定が可能なのは、要因2のうちの組織戦略と要因3であり、これらの要因に対し適切に働きかけることにより、国民および援助対象国への情報提示を想定した業績測定の仕組みの改善を図ることが理論上可能となる。さらに、破線矢印を補う別のメカニズムとして、ここでは主にアウトカム重視の視点から、援助対象国における援助効果やインパクト発現等の情報をドナー国国民に提供するための仕組みが必要とされており、評価がその機能を有することが挙げられる。

ドナー機関には常に、誰に対しどのような（組織レベルでの）業績情報を提供するかが問われており、業績測定と結果報告の制度改善が求められる。すなわち、業績測定の意義は、適切な情報を

必要に応じ任意の対象者に提示するための役割を果たすことにある。

## おわりに

本稿ではRBM導入の先行事例として3ドナー機関を取り上げ、業績報告の現状と業績測定の規定要因を明らかにしたうえで、組織での業績測定のあり方が決定するメカニズムの概念モデルを提示した<sup>136)</sup>。本稿での論考は、なぜ機関によりアウトカムとアウトプットに対する力点の置き方が違うのかという問いに対する1つの回答を提示するものである。

ここで、①アウトプット重視型および②アウトカム重視型体制の特性について簡潔にまとめると、まず①に関しては基本的に、アウトプット情報収集による組織での業務の効率化に対しより関心が払われており、情報収集に関しては主に組織内で行われるため、業績情報を一元的に収集管理するための制度構築が必要となり、その分コストがかかる。また、アウトプット情報からは援助対象国における援助効果としての社会変化が全く把握できず、提示できるのはせいぜい貢献度のみである。一方、②に関しては政策および施策目標の実現に向けた目的指向型の考え方が背景にあり、同時に事業の効果（有効性）が焦点となる。ここでは、援助対象国や国際機関が公表する統計データが主な情報源となることが多いためコストはそれほどかからないが<sup>137)</sup>、援助対象国での社会変化に関するドナー機関の事業への帰属度は提示しきれない<sup>138)</sup>。この点を解決するためには、事業効果を科学的に証明するための事後的な社会調査を行う必要があるが、その分コストもかかるうえに、実際には技術的な困難性が伴い、どのような方法で帰属度を見るのが効果的かつ効率的かという問題がまだ残されている。こうした各体制での適用上の問題点に対処する方法<sup>139)</sup>として、実際のプロジェクトあるいはプログラムの事例を用いて、各体制の有効性および実効性に関する比較検証等の事例研究を積み重ねることにより、ド

ナー機関の間でコンセンサスを形成していくことが必要になると考えられる。

ほかにも、ドナー機関での業績測定導入に関しては、①業績指標および目標値の設定が容易でない<sup>注40)</sup>、②業績情報を組織のマネジメント、特に資源配分に関する意思決定に反映させるかがいまだ大きな課題である<sup>注41)</sup>、③RBM体制の下では、いわゆる「選択と集中」のスローガンにおいて最貧国への援助が打ち切られてしまう危惧や懸念がある<sup>注42)</sup>、④各国内の動向を反映して各ドナー機関が独自に新しい制度やツールの開発に取り組んでいたり、方針や考え方を異にするなど組織により状況が異なるため、協力体制が取りにくい現状にある等の事項が指摘される。これらの要因が、ドナー機関でのRBM導入の問題に対し今後どのように影響を及ぼし得るかについては、現時点で不透明な部分も大きい。

最後に、これら3機関のほかにもRBM導入の取り組みが早くから行われていた機関が英国のDfIDを含めていくつか存在する一方で、大手のドナー国であるドイツやフランスのODA実施機関においては、現時点でRBMは定着していないようである<sup>注43)</sup>。本稿では紙面の都合もあり扱わなかったが、この点については今後の課題としたい。

## 謝 辞

本稿の執筆にあたり立命館アジア太平洋大学の三好皓一教授より、および審査の過程において本誌の編集委員より有益なご指摘をいただいた。ここに記して深く感謝申し上げます。

## 注 釈

- 1) 経済協力開発機構(OECD)内の開発援助委員会(DAC)に設置されている。
- 2) 本稿では、業績、アウトプット、アウトカムをそれぞれPerformance, Output, Outcomeの訳にあてる。ほかにも、評価、評定、測定、帰属、貢献をそれぞれEvaluation, Assessment, Measurement, Attribution, Contributionの訳にあて、意義を明確に区別する(帰属と貢献に関しては後述)。
- 3) WP-EVは業績を「ある開発行為が、または開発パートナーが、特定の基準、規範、指針に沿って機能・運営す

る場合、あるいは設定された上位目標や計画に沿って結果を達成する場合」と定義しており(DAC/WP-EV2002)、本稿でもこの定義に準ずる。

- 4) これらの機関には米国国際開発庁(USAID)、豪州国際開発庁(AusAID)、カナダ国際開発庁(CIDA)、英国国際開発省(DfID)等が含まれる。
- 5) NPMの特徴は、①行政への契約型制度導入による組織変革、②フィードバック機能を伴う経営管理サイクルにおける結果の重視と責任所在の明確化、③顧客主義とアカウントビリティ重視に要約される。契約型制度における経営資源管理では、フィードバック機能を伴うマネジメントサイクルが導入され、これまでの法令・規則に基づいたプロセス管理の重視から脱却し、個々の業務においてプロセスの自由度が高まる代わりに、業績や結果による管理が重視される(大住[2002])。
- 6) 同時に世界銀行や国連開発計画(UNDP)等の国際機関においてもRBM導入が進み、国際的潮流が形成された。
- 7) 1990年代前半、米国議会においてUSAIDの組織の有用性が議論され、93年の「政府の業績と結果に関する法律(GPRA)」制定後には結局、国務省の傘下においてその独立した地位は保たれたものの、議会はUSAIDの活動を政府の外交政策の遂行手段と位置付け、その結果が利益追求の実現に貢献することを強く求めるようになった(藤村[2001])。USAIDでのマネジメント改革はこうした事情を背景としている。
- 8) 合同戦略計画においては、USAIDが単独で策定した2000年の戦略計画における使命および7つの戦略目標に代わり、新たな使命として「アメリカ国民および国際コミュニティにとって利益となる、より安全かつ外交的で、繁栄した世界を創造する」と、戦略目標として①平和と安全保障の実現、②持続可能な開発と世界の福祉の進展、③国際理解の促進、④外交およびプログラム能力の強化の4つを掲げている(USDS・USAID[2004])。ただし、本稿では現時点で最新版である2003年度の「業績とアカウントビリティ報告書」を用いている。
- 9) ここではコンテキスト指標(Context Indicator)と業績指標(Performance Indicator)の2種類がある。前者に関しては、USAIDの援助事業への帰属(後述)に必ずしも関連しない、主に援助対象国や当該セクターの発展状況を測定するための指標とされる(USAID[2003a])。後者に関しては、主にUSAIDの国別ミッションが指標と数値を用いて個別に設定するSOの組織全体としての達成度を見るための指標となっている。
- 10) OUIはフィールドのミッションや地域統括部、本部にある各部を含み、SOTはUSAIDの開発目標の達成を担う任務と責任を与えられたチームを意味する(USAID[2002])。
- 11) RFでは隣接する各レベル間で目的-手段の因果関係が成立しており、基本的な論理構成はLFと同一である。
- 12) ただし、HIV/AIDS分野は例外となっている(USAID[2000, 2003b])。
- 13) マイルストーン指標(Milestone Indicator)や上述したコンテキスト指標のほか、年1度、年次業績報告書作成の

- 1年前に本部から通達される共通指標 (Agency-level Common Indicator) があり、表-2が示すとおり、各SOにおける目標値の達成度を主に見るための指標がほとんどである (USAID [2003a, 2003b])。上述した3種類の指標に加え、ある問題に対する回答者の客観的な反応を定量化するための評点スケール (Rating Scale)、2種類以上のデータを組み合わせるインデックス (Index) の2つが用いられる場合もある (USAID [2003a])。
- 14) CIDAでは早くからRBMに関する政策表明および諸概念や原則に係るガイドライン等が公表されている (CIDA [1996, 1999])。現在はRBM課が設置され、職員を対象にRBM関連のワークショップ等が実施されている (CIDA [2003c])。
- 15) KARsは戦略アウトカム (Strategic Outcomes) と呼ばれ、KARsの分野ごとに複数の副目標と、各副目標の中で複数のアウトカムが設定され、さらにアウトカムごとに複数の指標が設定されている (CIDA [2004])。
- 16) 戦略およびアプローチに関しては、それぞれ副目標と、副目標ごとに指標および目標値が設定されている (CIDA [2004])。ただし、これらは主に組織のマネジメントに関連する事項であり、設定指標は開発におけるアウトカムとは無関係である。
- 17) カナダでは各省庁の上位の戦略目標を政府が毎年設定するが、RMAFIは各省庁に対し、自らの政策およびプログラム等を対象として、その企画立案・予算配分・執行・成果の測定を同一サイクルで行うことを義務付けるものである (荒川・右近 [2003])。
- 18) CIDAでは1970年代からLFを導入するなど、早くから評価手法・体制の構築に取り組んできた。筆者らの知る限り、CIDAでは評価の定義づけを特にしていないが、事業実施の中間および終了時に行う形成 (Formative) 評価または総括 (Summative) 評価が伝統的な評価の典型的アプローチであり、これまで開発のアウトカムよりもマネジメントのプロセスに焦点を当てる傾向にあったとしている (CIDA [1999])。
- 19) ただし、CIDAの最新の年次業績報告書 (2003年版) に関しては、実際にどの国で実施されたかには関係なく、主にKARsの各4分野において設定された副目標ごとに分類されたプロジェクトの総経費の実績値のみを、業績として提示しているにすぎない。これは、CIDAにおいて組織レベルでの業績報告のあり方がいまだ確立されていないためと考えられる。
- 20) BPCRは、プロジェクトの計画から終了時に至るまで当該案件の評定結果と結果達成度の理由を検証し、フィールドまたは組織レベルで業績報告を行うためのものである (CIDA [1999])。
- 21) 8つのKRAsにおける援助プログラム実施と、それらに含まれない政策およびプログラムマネジメントの2分類項目において提供されるアウトプットが、アウトカムの達成に貢献する図式となっている。政策におけるアウトプットとしては、議会や委員会への提出物、議会でのスピーチ等の実施、報道機関への記事配信等が含まれ、プログラムマネジメントに関してはデータベース制度、ハンドブック等がアウトプットとして挙げられる (AusAID [2003])。
- 22) 当初は、業績測定において効率性よりも有効性が重視されており、したがってアウトプットよりもアウトカムが重視されていた。しかしながら、1999年度に連邦政府レベルで発生主義会計制度が導入されたのに伴い、予算編成においてすでに設定されたアウトカムごとに項目分類されたアウトプットを貼りつけて予算を割り当てる仕組みに移行したため、現在の連邦政府における業績測定の主眼はアウトプット重視である (平井 [2002])。
- 23) AMBには①目標とデザインの適切さ、②目標の達成度、③マネジメントの質、④自立発展性、の4項目が含まれる。各案件担当責任者が案件実施期間中3~12か月ごとに自己評定を行い、年に1度本部へ報告を行う。
- 24) PRSでは、標準化された一連の基準や評点スケールを用いることにより、異なる分野の案件でも上述した項目に関して各案件の評点を比較して業績を判断したり、統計をとってプログラムや組織全体としての業績を示すことが可能となる。
- 25) PIFは、2002年の外務貿易大臣による予算表明内容に基づいている (AusAID [2003])。
- 26) 指標に関しては主に、①支出額、②案件数、③満足度の評点の高い案件の割合、が設定されている (AusAID [2003])。ただし、案件数や対象国数といった指標は本来の意味でのアウトプット指標ではない。
- 27) プロジェクト実施中の評価はレビューと呼び、事後評価と区別している (AusAID [2004a])。
- 28) CEは、レビュー・評価室に置かれたプログラム評価部門が、ある援助対象国やセクターにおける複数の案件を対象に行う事後評価のことを指す (AusAID [2002, 2004b])。
- 29) カナダでは1995年に支出マネジメント制度 (EMS) が連邦政府レベルで導入され、3年を一区切りとして年度ごとの戦略計画の策定と業績測定が会計制度の中に組み込まれた。96年からは、各省庁により戦略計画としての「計画と優先事項に関する報告書」および「省庁業績報告書」が毎年作成され、議会に提出されている。一方、豪州では84年、財務行政管理省の主導により財務マネジメント改善プログラム (FMIP) が開始され、予算等のリソース使用に関して各省庁に大幅な権限委譲が行われるとともに、アカウントビリティ担保を目的に業績測定が導入された。FMIPの一環として実施されるプログラムマネジメントと予算編成 (PMB) においては、各プログラムの目標の明確化とともに、適切な業績指標の設定が要求されていた。業績測定結果はマネジメントへの反映のみならず、予算審議の際に大臣から議会へと提出されるプログラム業績報告書、および組織の年次報告書の形で公表されていた (以上、平井 [2002])。
- 30) 一般に、ドナー機関は「貧困削減」を使命または最上位目標として掲げている場合がほとんどである。USAIDおよびAusAIDでは、戦略計画において自国の利益について言及しているのが特徴的である。
- 31) すなわち、プログラムの有効性あるいは業務の効率性

のどちらが主に追求されているかという問題である。

- 32) ただしCIDAでは、新しく導入されたツールが組織レベルにおける業績報告のあり方にいまだ反映されていないなど、マネジメント改革の過渡期において新たな方向性を模索中である。
- 33) PIFでは各対象国におけるアウトカムレベルでの効果発現に関するAusAIDの援助事業への帰属（後述）についてほとんど全く関心が払われていない。実際、年次報告書での国・地域別の業績報告において、主にアウトプット情報を中心とした業績情報しか記載されていない。
- 34) ドナー機関で以前から一般に用いられていたLFには指標や目標値の設定が含まれており、業績測定自体はいわば評価の一部として実施されていた。
- 35) ドナー機関が省の下に位置付けられている場合においては一般にその主管省も含まれる。
- 36) 同モデルは他のドナー機関においても適用可能であり、本稿での論考が、機関改革を推進しているJICAにおいてRBM導入や業績測定実施の是非を議論する際に有用となることが期待される。具体的には、新たなプログラムアプローチと在外への権限委譲の促進による実施体制の再構築、業績測定におけるアウトカムとアウトプットのバランス重視、評価の機能と役割の見直し等が主な事項となる。
- 37) 二国間援助機関が独自にデータ収集する場合もあるが、広範な（サブ）セクターレベルでのデータ収集というよりは、当該案件の対象地域における関連データを収集している場合が少なくない。その場合、（サブ）セクターレベルでのデータ収集の場合と比較してコストは低いと考えられる。
- 38) UNDP（2003）によると、帰属とは「あるアウトカムとそれに関連するドナー機関の開発行為との間において、測定可能な結び付きを生み出そうとする行為および試みによりもたらされる結果の程度」、また貢献とは「開発行為と結果との間の結び付きの信頼性を判断することについて」の概念とされる。すなわち、帰属が、ある開発行為により生み出されたアウトカムは具体的に何でどの程度かを科学的に問う概念であるのに対し、貢献は、アウトカムと開発行為の間の因果関係の適切性を前提に、当該行為の意義を肯定的にとらえる考え方であり、他の機関との協力関係の下での支援実施が重視される。実際、アウトカムレベルでの変化に関する援助事業への帰属度を見るのは非常に難しく、多くのドナー機関が帰属度よりも貢献度を見る方向性に変わりつつある（三輪〔2004〕）。
- 39) 上述した3機関に関して、アウトプット重視の体制をとるAusAIDではCEを導入したり、アウトカム重視の体制をとるUSAIDでは評価の重要性が内部関係者により指摘されるなど、欠点を補うためのカウンターバランスの動きが見られる。またCIDAでは、新たな中間型モデルの導入に取り組み始めたばかりである。しかしながら、表-5で示したとおり機関により体制に大きなばらつきがある現状にある。現時点において、当該する主題に関連する事例研究は筆者らの知る限り1つもなく、今

後の展開が注目される。

- 40) ドナー機関が援助対象国の政策目標に組織としての数値目標を合致させることは容易でなく、また目標設定の際にはMDGs等の国際的合意が得られた、あるいは関係者間で共有された目標に基づく形で行う必要がある。現在ドナー機関の間ではセクター別アウトカム指標の整備が進められており、ドナー機関間で指標や数値目標の共有化が進む可能性も考えられる。
- 41) 政府レベルでの予算組成制度の問題に大きく関連する。同時に、各国政府内でドナー機関がどのレベルに位置付けられるか（政策立案を行う省や庁のレベルか、またはその下に置かれた事業・業務の実施機関のレベルか）という問題にも関連して、資源配分のプロセスをドナー機関間で比較することは容易でない。こうした状況を背景として、本稿ではドナー機関における業績情報の予算配分への関連付けの問題について十分論じ得ていない。
- 42) 下村〔2004〕等を参照されたい。
- 43) 大門〔2004〕によると、独政府では現在、評価の改善に向けた取り組みを実施しつつRBM導入を検討中である一方、仏政府では2005年から新予算法を施行するなど、結果重視の評価制度構築に着手したばかりであり、両国ともにRBM導入が今後の課題となっている。その主な要因として、両国の公的部門改革が比較的遅かった点が挙げられる。

## 参考文献

- 荒川潤・右近靖博〔2003〕「カナダ「成果重視の経営とアカウンタビリティの枠組み（RMAF）」の革新性」〔UFJ Institute Report〕8（2）。
- 大住荘四郎〔2002〕「ニュー・パブリック・マネジメントー理念・ビジョン・戦略」日本評論社。
- 外務省〔2003〕「ODA評価ガイドライン」外務省経済協力局評価室。
- 行政改革会議事務局編〔1997〕「諸外国の行政改革の動向」行政管理研究センター。
- 小池昌明〔1998〕「米国の「政府の効果及び業績に関する法律」について」〔会計検査研究〕（18）。
- 後藤一美監修〔2004〕「国際協力用語集〔第3版〕」国際開発ジャーナル社。
- 下村恭民〔2004〕「「有効な援助」は機能するか：「成果重視」と「人間の安全保障」のジレンマを考える」〔第15回国際開発学会 全国大会報告論文集〕第15回国際開発学会全国大会実行委員会。
- 大門毅〔2004〕「ODA政策分野におけるパブリック・マネジメントの潮流」〔日本評価学会春季第1回全国大会発表要旨集録〕日本評価学会春季第1回全国大会実行委員会。
- 平井文三〔2002〕「第4編 政策評価制度」〔行政手続きに関する調査研究〕総合法政策実務提携センター。
- 藤村建夫〔2001〕「第8章 海外援助機関における開発協力事業の質的管理」PCM読本編集委員会編「PCM手法の

- 理論と活用」国際開発高等教育機構。
- 牧野耕司 [2003] 「援助アプローチ・戦略に関する一考察」『国際協力研究』19 (1)。
- 三好皓一・森田智・藍澤淑雄 [2003] 「わが国評価におけるより適切なプログラム・セオリーの構築をめざして - 国際協力評価と政策評価に焦点を当てて」『日本評価研究』3 (2)。
- 三輪徳子 [2004] 「国別プログラム評価の現状と課題に関する考察 - 国別プログラム評価をめぐるドナーの動きとJICAの経験から -」『国際開発学会 第5回春季大会報告論文集』国際開発学会第5回春季大会実行委員会。
- 森田智 [2003] 「JICAにおける結果重視マネジメント (RBM) の確立と業績測定導入の有用性に関する研究」『国際協力事業団』
- Australian Agency for International Development [2003] *AusAID Annual Report 2002-2003*. Canberra, Australia.
- [2001b] *AusAID Strategic Plans: Improving Effectiveness in a Changing Environment*. Canberra, Australia.
- [2004a] "8. Key Terms, A. Introduction." *AusGUIDE*. [http://www.ausaid.gov.au/ausguide/intro/8.cfm]
- [2004b] "14. Preparing project ex-post evaluation reports, D. AusGUIDElines." *AusGUIDE*. [http://www.ausaid.gov.au/ausguide/ausguidelines/14.cfm]
- [2001a] *Corporate Plan 2001-2003*. Canberra, Australia.
- [2002] "Managing Quality Assurance in AusAID." [http://www.ausaid.gov.au/about/pia/managing.cfm]
- Binnendijk, Annette [2001] *Results Based Management in the Development Co-operation Agencies: A Review of Experience - Background Report*. Organization for Economic Cooperation and Development: Paris, France.
- Canadian International Development Agency [2003a] *A Report on Plans and Priorities 2002-03*. Hull, Canada.
- [2003b] *Annex 4 of the Guide for Preparing a Country Development Programming Framework: The Performance Measurement Framework*. Hull, Canada.
- [2004] *CIDA's Sustainable Development Strategy 2004-2006: Enabling Change*. Hull, Canada.
- [2003c] *Departmental Performance Report 2003*. Hull, Canada.
- [1996] *Policy Statement on Results-based Management in CIDA*. Hull, Canada.
- [1997] "1 Introduction; 2 Purpose of Guide." *The Logical Framework: Making it Results-Oriented*. Hull, Canada.
- [1999] "5.0 the Performance Measurement framework; 8.0 Tools for Performance Monitoring & Reporting." *Results-Based Management in CIDA: An Introductory Guide to the Concepts and Principles*. Hull, Canada.
- Clapp-Wincek, Cynthia, and Richard Blue [2001] *Evaluation of Recent USAID Evaluation Experience*. The United States Agency for International Development: Washington D.C., The United States.
- Development Assistance Committee [1996] *Shaping the 21st Century: the Contribution of Development Co-operation*. Organi-
- zation for Economic Cooperation and Development: Paris, France.
- Development Assistance Committee Working Party on Aid-Evaluation [2002] *Glossary of Key Terms in Evaluation and Results Based Management*. Organization for Economic Cooperation and Development: Paris, France.
- Morita, Satoshi [2002] *A Comparative Study on Evaluation in Relation to Management Systems between JICA and USAID - Project Cycle Management and Results Based Management*. Master's Dissertation, Clark University, MA, The United States.
- United Nations Development Programme [2003] *Development Effectiveness Report 2003 - Partnerships for Results*. New York, The United States.
- United States Agency for International Development [2002]. "Automated Directives System (ADS), Chapter 200.6." *ADS 200 - Introduction to Managing for Results*.
- [2003a] "ADS, Chapter 203." *ADS 203 - Assessing and Learning*.
- [2000] *Handbook of Indicators for HIV/AIDS/STI Programs (First Edition)*. Washington D.C., The United States.
- [2003b] *Performance and Accountability Report (Fiscal Year 2003)*. Washington D.C., The United States.
- United States Department of State and United States Agency for International Development [2004] *Strategic Plan - Fiscal Year 2004-2009: Aligning Diplomacy and Development Assistance*. Washington D.C., The United States.
- United States General Accounting Office [1998] *Performance Measurement and Evaluation: Definitions and Relationships*. Glossary. Washington D.C., The United States.

森田 智 (もりた さとし)

東京大学農学部卒業、東京大学大学院農学生命科学研究科修士課程修了、米国クラーク大学大学院国際開発学科修士課程修了、JICA 準客員研究員を経て、

現在、東京大学大学院農学生命科学研究科修士課程在籍。(著作・論文)

「JICAにおける結果重視マネジメント (RBM) の確立と業績測定導入の有用性に関する研究」JICA 準客員研究員報告書、2003年。

「プログラム・セオリー評価 - わが国評価におけるプログラム・セオリー評価の可能性を求めて -」『日本評価研究』第3号第2巻、2003年。(共著) など。

相良 泰行 (さがら やすゆき)

東京大学大学院農学研究科 (当時) 課程修了 (農学博士)、前JICA 専門家 (インドネシア国ボゴール農科大学大学院プロジェクト)。

現在、東京大学大学院農学生命科学研究科教授。